LCBO
Annual Report
1989-1990

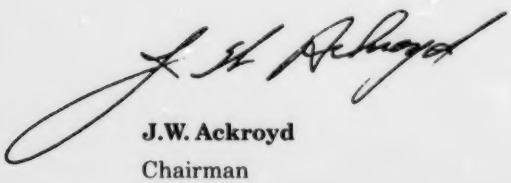
Liquor Control Board of Ontario

The Honourable Peter Kormos
Minister of Consumer and Commercial Relations

Sir:

I have the honour to submit for your approval the 1989/90 Annual Report of the Liquor Control Board of Ontario.

Respectfully submitted,



J.W. Ackroyd
Chairman

91-03756/

Table of Contents

2 Board of Directors

3 From the Chairman

4 From the Executive Vice-President

5 Wine and Spirits in the Nineties:

6 A Changing Market

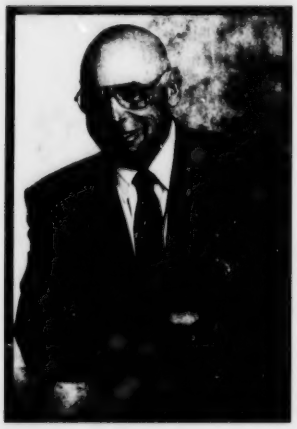
8 More than Just a Liquor Store

15 Market Facts

27 Financial Results

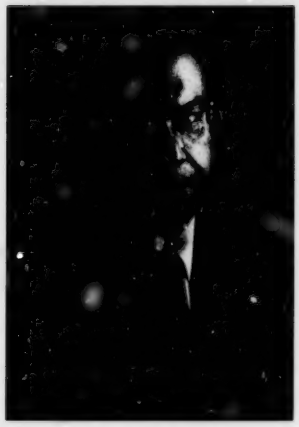
32 Financial Statements

Board of Directors



Jack Ackroyd
Chairman

Dr. Katy Driver-
Radhakrishnan
Professor of
Pediatrics
University
of Toronto



Lanfranco Amato
Business Consultant

Richard Sharpe
Chief Executive
Officer
Chairman of the Board
Sears Canada Inc.

Steven Stavro
President
Knob Hill
Farms Ltd.

From the Chairman

Two years ago, the Board of Directors developed a strategic direction that would transform the LCBO from a distributor of beverage alcohol to a modern, customer oriented retail organization. I am pleased to report that last year we moved several steps closer to achieving that goal.

Throughout our organization, every initiative taken, and every innovation implemented, sharpened our focus on customer service. The opening of the LCBO's largest store, Crossroads, the emergence of a visual communications department as a key player in store design, the expansion of existing services such as in-store tastings, and the creation of new ones such as an interactive computer to help consumers make more informed selections, marked important progress in the LCBO's continuing drive to become a market-driven retailer.

New technology also supported that drive. Installation began of point-of-sale and inventory management systems that will allow LCBO personnel to keep stores stocked with the products that consumers want when they want them.

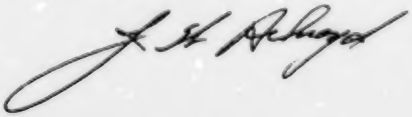
Yet if the strategies that the Board adopted were new, the tactics were not. The moment any marketing plan was conceived, it was evaluated to ensure that it did not diminish the Board's commitment to social responsibility. In the years ahead, as the LCBO corporate culture continues to evolve, our determination to serve our customers in a socially responsible way will continue unchanged.

Total sales in fiscal 1989-90 were just under $2 billion, with profits remitted to the Treasurer of Ontario of $640 million. Both sales and profit showed little net change over the previous year's figures, the result of the flat market.

Last year operating costs reached almost 15% of total sales, increasing for the fifth consecutive year. This reality, combined with the downward trend in consumption, is forcing management to examine very carefully how the organization can remain financially responsible in the years ahead. Our commitment to customer service and social responsibility will be equalled by a parallel drive to remain cost effective.

I am proud of our achievements this past year and would like to thank the Executive Vice- President, management and staff for their support in helping us meet our goals. I am confident that their dedication and enthusiasm will help us meet the other challenges of the new decade.

Sincerely,



J.W. Ackroyd
Chairman

From the Executive Vice-President

Harmony is an important factor in the success of a large retail organization. It means that all the human and physical factors in a store—from staff and signage, to fixtures and flooring—are working together to project a clear identity. Harmony creates a certain look, one that in turn creates confidence and a comfortable shopping environment for the consumer.

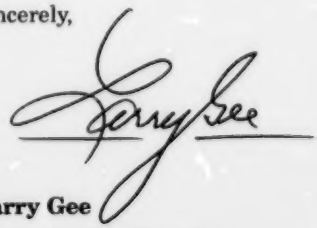
For much of its history, LCBO stores projected many different looks that competed and conflicted with each other. That began to change several years ago, when the Board of Directors adopted a Strategic Direction that had customer service as its centrepiece. In the future, every improvement would be crafted to conform to a new, different and dynamic look. From their first glance of the exterior sign, to their personal treatment at the checkout—shoppers would have a pleasurable shopping experience. Everything would be in harmony.

Last year, significant steps were taken to achieve that goal. The Store Planning and Development Committee, and Promotions and Visual Communications, selected and developed new designs for display fixtures, flooring, lighting, interior and exterior signage. In-store signs and point-of-purchase materials were standardized to create a clean, distinctive visual identity. Almost 100 stores have been targeted to receive this new look in the year ahead.

These changes, however, were more than merely cosmetic. Throughout the province, a wider, more sophisticated range of services was made available to consumers. The customer service desk, tried in several stores a few years earlier, was expanded to others across the 623 store network. Special Occasion Permits were made available in over 100 additional stores, and the Idea Book, which had proven popular at Crossroads, was also placed in more stores. To inform and educate consumers, recipe cards that offered hints for matching food and wine were placed on shelves, while wine consultants hosted seminars on wines from around the world. And service became more professional, as more staff completed the second level of the Product Knowledge Course.

The goals that the Board has set for the years ahead are ambitious. I am confident that staff will help us achieve them, as they have done in the past. I look forward to working with them in the year ahead.

Sincerely,



Larry Gee
Executive Vice-President

Wine and Spirits In The Nineties

A Changing Market

In a year that marked the end of one decade and the beginning of another, a familiar reality characterized the wine and spirits market. For the ninth consecutive year, people in Ontario, like those across North America, consumed less alcohol than they had the previous year.

Changing lifestyles and demographics, and the success of educational programs on the proper uses of alcohol were the major reasons for the decline. Throughout Ontario, and North America, people adopted a healthier lifestyle.

This trend towards moderation was accompanied by the continuing shift in tastes from mainstays such as whiskey, vodka, gin and rum, to products with a lower alcohol content. Consumers also became more international in their tastes. For example, during 1989-90 at the LCBO, imported wines and spirits were two of the three product categories that showed sales increases over the previous year.

Education is an important feature of the LCBO's customer service program. At the Crossroads store, Wine Consultant Ed Finstein leads a seminar on Australian wines.

An ageing population also contributed to declining consumption, as did a slowing economy. However, a major reason for the decline was heartening and welcome - the demonstrated effect of public education programs on the responsible uses of alcohol. Awareness of alcohol abuse and the dangers of drinking and driving continued to rise in the public consciousness. Last year, "Serving Responsible Users with Responsible Uses" became one of the LCBO's key operating goals.

In this flat market, the pressure on producers, importers and retailers to compete was considerable. Or, at a time when consumer tastes were changing quickly, how did a retailer know whether the products and services they brought to the market this year, were what people would want next year? And, in a market that had apparently matured, what did a retailer do to maintain consumer loyalty and confidence? Moreover, how could a retailer respond to these market factors—in fact become market driven—while it maintained its longstanding commitment to social responsibility?

To start with, the Board does not try to reverse downward trends in consumption. It can, however, try to better satisfy the demand that does exist—by offering consumers a mix of products and services that maximize choice, in dynamic, customer-friendly shopping environments. In 1989-90, the LCBO took significant steps to achieve this goal, and they are outlined on the pages that follow.

To offer consumers a mix of products and services that maximizes choice, in dynamic, customer-friendly shopping environments, is the LCBO's goal.

More Than Just a Liquor Store

Staff at customer service counters provide helpful advice on LCBO products and services. Above, Mary Kakarelis prepares a gift basket.

Tradition dies hard, especially in a large, long-established organization.

For most of its first 60 years, since its founding in 1927, the Liquor Control Board of Ontario was a distribution-driven organization that controlled the sale of alcoholic beverages. That it was a retailer, driven by the same forces as other retailers—customers and the marketplace, supply and demand—was largely incidental, perhaps even ignored.

In recent years that tradition has been broken. Two years ago for example, the Board of Directors developed a new Statement of Purpose. It said: "The LCBO, in a socially responsible manner, will be the best customer-focused and profitable retailer of beverage alcohol and related services." At the same time, the Board approved a Strategic Plan that had customer service as its focal point. Every human and physical resource within the board would be committed to delivering better service to the front line, where the customer shopped. The transformation of the LCBO into a market-driven organization had begun.

Last year that transformation moved closer to completion. On the shelf or sales floor, at the service counter or check-out, everything the Board did recognized that the customer comes first.

In-store tastings, like this one at the Queen's Quay store in Toronto, help shoppers make informed product selections.

The Nine Niches of the Nineties

What best exemplifies the focus on customer service is "The Nine Niches of the Nineties", a strategy that targets new markets for LCBO products, and new ways of merchandising them. The strategy was designed to offer customers the products and services they want. The nine niches are: food matches; cooking ideas; gift giving; specialty niche products; product information; assortment /selection; trained, helpful staff; readiness for business, and shopping ambience.

Underlying the new marketing opportunities is the LCBO's plan to position itself clearly and strongly in the mind of the consumer, and the marketplace. This becomes increasingly important as retailers compete even more for consumers' discretionary dollars. In 1989-90, by identifying and launching new initiatives such as the nine niches, the LCBO began to evolve towards becoming "More Than Just a Liquor Store."

Educating consumers about cooking with wines and spirits is just one of the services that demonstrates the LCBO's social responsibility.

Gift certificates help celebrate the season, or any special occasion. They may be purchased from any LCBO outlet.

A Crossroads shopper discovers that an interactive computer has a range of helpful suggestions for matching food with wine.

"To merchandise to the right people for the right reasons"

The new strategy signalled the start of a new era in retailing and its most dramatic example was Crossroads, the LCBO's largest store, which opened early in the fiscal year in Toronto. At 17,000 square feet, it is three times as large as the average LCBO outlet. Everywhere there are conveniences that enhance shopping, to make it pleasurable, exciting and interesting: an interactive computer terminal to help shoppers match food and wine; lectures and demonstrations on cooking with wines and spirits; a customer service desk staffed by knowledgeable professionals; a learning resource centre that shoppers can access to make informed buying decisions, and the widest selection of products available anywhere in Ontario.

Perhaps the most visible sign of the Board's break with tradition is the new look and feel of many of its stores. Last year, visual communications became an integral part of the LCBO's merchandising strategy. Comfortable and dynamic environments were created to encourage shoppers to browse. A corporate store signage policy was introduced to project a clean, consistent image. Case cards, shelf talkers, ceiling danglers, point-of-purchase material, floor and shelf

Crossroads, the LCBO's newest and largest store, offers the widest selection of products, in a comfortable, dynamic shopping environment.

displays were created, some in co-operation with suppliers. Visual communications will become even more important in the years ahead as the board and suppliers work together to create a more inviting store ambience.

In fiscal 1988-89, the board moved to group all products into five categories, and complete marketing responsibility for each was given to one category manager. The purpose: "To merchandise to the right people for the right reasons." Customers would now see on the shelves the products they wanted, when they wanted them. The final touches to the new system were put into place early this fiscal year. Each manager established sales and profit performance targets for each category, and functions such as wholesale, research and information systems were centralized under their control.

Another indication of the Board's business-like approach was the Store Network Committee's adoption of a business case method to manage the 623 store network. Using demographic, market and financial research, the Committee identified the 100 top stores, targeting them for eventual renovation. It also took on responsibility for determining which stores would be expanded or modernized, which would close, and where new stores would open.

Store Information Systems

Store-wide installation of a computerized cash register and store information system also began late in the fiscal year. The new point of sale (POS) technology links individual stores with a mainframe computer at head office, and provides a state-of-the-art capability to monitor market and sales patterns. The system generates orders automatically, ensuring customers that the products they want are on the shelves, when they want them.

To make sure that customers see on the shelves the products they want, when they want them, new point-of-sale technology was installed at check-outs.

Some of the data fed into the POS system was gathered by the Marketing Research Department, whose own growth mirrored the Board's increasing sophistication. For example, the department developed a Store Information Database that contains demographic profiles of a store's trading area. It also conducted focus groups to determine the products, services and shopping environments customers want, and evaluated in-store merchandising programs and promotions.

As part of its growing emphasis on better customer service, the LCBO last year designated 115 stores in French-speaking areas to provide service in French. Signs, brochures, the newsletter, "LCBO Today", and the Infoline service all reflect the bilingual character of the LCBO. As well, a French Language Services Co-ordinator at head office continued to work towards improving the overall French language capability of the LCBO.

Information on a host of products, where and how they are made, is easily accessible to shoppers in the Resource Centre at Crossroads.

A customer focused, profitable retailer

While the LCBO's goal is to be a customer focused, profitable retailer, it strives to achieve that goal in a socially responsible way. That intention was formalized last year when the Board of Directors confirmed that operating a profitable retail organization is consistent with a strong commitment to social responsibility.

Numerous other initiatives reinforced the Board's move to a customer-driven organization. In-store tastings that allow customers to sample selected products were held in more stores; refrigerated display units and high-speed wine chillers were placed in more stores; and the frequency of LCBO Today, the colourful customer newsletter, was increased from four to six editions a year.

Next year the emphasis on customer service will grow even stronger. As consumption and demographic patterns change, LCBO stores will be even better positioned to satisfy changing customer needs and preferences, to provide products and services for the nineties.

In the decade ahead, the LCBO's focus on customer service will become even sharper, as it positions stores to provide the products and services for the nineties.

The LCBO store in Collingwood, 1927,
the year the Board began operations.

Market Facts.

Sales

Total sales of spirits, wine and beer by board stores during the fiscal year ended March 31, 1990 were $1,994,246 thousand.

Of this total, $308,761 thousand or 14.1% consisted of sales to licensed establishments. Sales of Ontario wine made directly to customers by licensed retail wine stores and wineries in Ontario amounted to $49,701 thousand. The net value of beer sold in Ontario by breweries and Brewers' Retail outlets exclusive of the cost of containers totalled 1,711,028 thousand.

The following tables show increase/decrease in sales for the fiscal year under review as compared with the previous year's totals:

Sales in Dollars	**Fiscal Year March 31/90**	Fiscal Year March 31/89	Increase (Decrease)
Sales by Board Stores	($000)	($000)	($000)
Canadian Spirits	**937,362**	941,012	(3,650)
Imported Spirits	**312,966**	300,675	12,291
Canadian Wines	**150,080**	161,712	(11,632)
Imported Wines	**385,041**	367,652	17,389
Canadian Beers	**102,652**	108,027	(5,375)
Imported Beers	**106,145**	43,443	62,702
Total Sales by Board Stores	**1,994,246**	1,922,521	71,725
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	**49,701**	49,141	560
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores (exclusive of container value)	**1,711,028**	1,661,419	49,609

Sales by Litres	**Fiscal Year March 31/90**	Fiscal Year March 31/89	Increase (Decrease)
Sales by Board Stores	(000)	(000)	(000)
Canadian Spirits	**51,039**	54,597	(3,558)
Imported Spirits	**12,827**	12,630	197
Canadian Wines	**26,002**	30,457	(4,455)
Imported Wines	**45,476**	44,922	554
Canadian Beers	**40,242**	42,011	(1,769)
Imported Beers	**48,358**	18,547	29,811
Total Sales by Board Stores	**223,944**	203,164	20,780
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	**8,573**	9,362	(789)
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores	**741,224**	776,001	(34,777)

Percentage of Sales: Dollars

	1990	1986
Canadian Spirits	45.2%	51.9%
Imported Spirits	15.7%	16.2%
Canadian Wines	7.0%	8.4%
Imported Wines	19.3%	17.0%
Canadian Beer	5.1%	4.8%
Imported Beer	5.3%	0.9%
Spirit Coolers	1.8%	0.1%
Wine Coolers	0.6%	0.7%
	100%	100%

Percentage of Sales: Litres

	1990	1986
Canadian Spirits	19.3%	26.7%
Imported Spirits	5.7%	7.0%
Canadian Wines	10.1%	14.9%
Imported Wines	20.3%	24.2%
Canadian Beer	18.0%	21.0%
Imported Beer	21.6%	4.3%
Spirit Coolers	3.5%	0.1%
Wine Coolers	1.5%	1.8%
	100%	100%

Ontario Per Capita Consumption

Age 19 and Over	1990		1988		1985	
Canadian Spirits	5.9*	(-10.0%)	7.1	(-2.4%)	8.0	(-4.3%)
Imported Spirits	1.8	(-3.1%)	1.9	(-1.3%)	1.9	(-2.2%)
Canadian Wines	-3.1	(-14.0%)	4.0	(0.4%)	5.1	(-3.3%)
Imported Wines	6.2	(-3.4%)	6.6	(-0.5%)	6.4	(8.0%)
Canadian Beer	5.5	(-8.6%)	6.3	(5.3%)	5.6	(0.8%)
Imported Beer	6.6	(148.8%)	1.4	(61.2%)	1.9	(110.6%)**
Spirit Coolers	1.1	(-14.8%)	0.8	(240.9%)	—	
Wine Coolers	0.5	(-40.3%)	1.0	(44.4%)	—	

Bracketed figures are changes from previous year.

* litres

Source: LCBO Strategic Operations and Planning.

** a result of a domestic brewery dispute.

Spirits: The Market at a Glance

Canadian Spirits: 74.2%
Imported Spirits: 25.8%

Rank and Share of total LCBO Spirits Market	1990*	1989
1. Canadian Whisky	**37.2%**	37.7%
2. Canadian Rum	**15.0%**	14.6%
3. Canadian Vodka	**12.8%**	12.9%
4. Imported Scotch	**7.4%**	7.3%
5. Canadian Liqueurs	**4.2%**	5.1%
6. Imported Liqueurs	**4.1%**	3.9%
7. Canadian Dry Gin	**3.6%**	3.8%
8. Miscellaneous Imported Liqueurs	**3.2%**	2.9%
9. French Brandy	**2.2%**	2.1%
10. Imported Vodka	**2.0%**	1.5%

* Market share is expressed in litres

Best Sellers

Canadian Spirits: Category's share of total LCBO Market (litres): 19.3%
Category's share of total LCBO Spirits Market (litres): 77.1%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Smirnoff Vodka (1)	7.8%	-3.1%
2. Bacardi White Rum (2)	7.0%	1.1%
3. Walkers Canadian Club (3)	6.0%	-1.2%
4. Walkers Special Old (4)	4.4%	-0.9%
5. Seagram Crown Royal (5)	3.9%	-2.4%
6. Alberta Premium Vodka (8)	2.6%	2.7%
7. Seagram Five Star 4-Year Old (6)	2.6%	-10.9%
8. Wisers Deluxe 10-Year Old (7)	2.5%	-4.0%
9. Schenley Golden Wedding (10)	2.3%	-2.9%
10. Gilbey's Black Velvet (9)	2.3%	-4.9%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: The sales of domestic spirits, the LCBO's most significant product category, are forecasted to increase, but only marginally, over the next five years. The decline, which started in 1981, will slow considerably in 1991, especially when compared to the two previous years. As the population in the 35-year-old and over age group increases, so will sales. It is unlikely, however, that sales will reach pre-1990 volume.

Best Sellers

Imported Spirits: Category's share of total LCBO Market (litres): 5.7%
Category's share of total LCBO Spirits Market (litres): 22.9%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Bailey's Original Irish Cream (1)	5.3%	2.9%
2. Kahlua Coffee (2)	5.1%	3.7%
3. Johnnie Walker Red Label (3)	4.5%	4.7%
4. Beefeater Gin (4)	4.2%	-3.8%
5. J&B Scotch (6)	3.3%	7.8%
6. Absolut Vodka (11)	3.1%	66.3%
7. Ballantine's Scotch (5)	3.1%	-2.8%
8. LCBO Extra Special Scotch (7)	2.8%	8.5%
9. Sauza Silver Tequila (9)	2.5%	3.5%
10. Grand Marnier (8)	2.4%	-1.5%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: Sales of imported spirits are forecasted to decline slightly next year, but may improve in 1991-92, when the economy is expected to strengthen. The sale of "world" brands and premium products will likely continue to grow.

Wines: The Market at a Glance

Rank and Share of total LCBO Wine Market	1990*	1989
1. European	**60.3%**	59.7%
2. Canadian	**33.3%**	35.8%
3. United States	**3.3%**	1.9%
4. Far Country (Australia, New Zealand)	**2.6%**	2.2%
5. South American	**0.5%**	0.3%

*Market share is expressed in litres

Best Sellers

Canadian Wine: Category's share of total LCBO Market (litres): 10.1%
Category's share of total LCBO Wine Market (litres): 33.3%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market share of LCBO category	Change*
1. Jordan Spumante Bambino White (1)	3.9%	-5.3%
2. Brights Entre-Lacs White (5)	3.7%	20.5%
3. Brights House Wine White (2)	3.6%	-2.6%
4. Andres Hochtaler White (4)	3.4%	-0.7%
5. Brights Maria Christina White (3)	3.4%	-5.5%
6. Chateau Gai Alpenweiss (6)	2.7%	5.8%
7. Andres Domaine D'Or White (7)	2.6%	12.4%
8. Barnes L'Ambience White (22)	2.0%	81.8%
9. Andres Hochtaler Dry White (29)	1.6%	77.4%
10. Brights President Dry Champagne (8)	1.5%	-13.2%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: The growth in popularity of premium domestic wines, especially those designated Vintners Quality Alliance, was a particularly positive development. The move to premium products moderated the sales decline in domestic wines. That decline, exacerbated by the implementation of the Free Trade Agreement and the GATT, will likely continue over the short term.

Best Sellers

Imported Wine: Category's share of total LCBO Market (litres): 20.3%
Category's share of total LCBO Wine Market (litres): 66.7%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Le Piat D'Or (White) (1)	7.2%	17.8%
2. B & G Partager Blanc (2)	6.3%	6.1%
3. Kressman Selectionné (White) (3)	5.6%	-2.2%
4. B & G Cuvée Speciale Blanc (4)	4.2%	-15.4%
5. L'Epayrie Blanc de Blancs (5)	4.1%	23.3%
6. Le Piat D'Or (Red) (7)	1.7%	4.3%
7. Colli Albani (White) (6)	1.5%	-6.1%
8. B & G Partager Rouge (8)	1.3%	2.9%
9. Mouton-Cadet Blanc (17)	1.2%	28.6%
10. Mateus (Rosé) Sogrape (9)	1.2%	-1.6%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: Consumption of imported wine will increase over the next five years, albeit at a lower rate than the 4.5% volume increase in 1990. The GATT and the Free Trade Agreement will have a positive effect on category sales. Changing demographics, such as the "middle-aging" of the Yuppie market, and the emergence of a new market segment, affluent seniors, will also spur sales of premium-priced imported wines.

Best Sellers

Canadian Beer: Category's share of total LCBO Market (litres): 18.0%
Category's share of total LCBO Beer Market (litres): 45.4%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market share of LCBO category	Change*
1. Labatt Blue (1)	30.7%	-6.5%
2. Molson Canadian (3)	17.4%	11.7%
3. Molson Export (2)	16.5%	-0.7%
4. Carling O'Keefe Old Vienna (4)	5.9%	-9.6%
5. Labatt Blue Light (5)	4.8%	-5.6%
6. Molson's Coors Lite (7)	3.2%	2.0%
7. Carling O'Keefe Miller High Life (6)	2.5%	-23.5%
8. Labatt Fifty (10)	2.1%	-1.7%
9. Molson Light (8)	2.0%	-19.0%
10. Labatt Crystal (11)	1.7%	9.3%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: Sales of domestic beer will increase over the next five years, but at a considerably slower rate than has occurred previously. The aging of baby boomers, and fewer 19 to 34-year olds, the major market for beer, will affect this market in the years ahead.

Note: Beer sold in LCBO stores only

Imported Beer: Category's share of total LCBO Market (litres): 21.6%
Category's share of total LCBO Beer market (litres): 54.6%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Old Milwaukee (1)	27.0%	129.9%
2. Heileman Lone Star (4)	19.3%	468.5%
3. Miller's Milwaukee Best (12)	14.8%	2838.3%
4. Old Milwaukee Light (16)	6.7%	1974.3%
5. Miller's Meistbrau (5)	6.3%	102.9%
6. Schlitz (20)	4.7%	1714.0%
7. Heineken (2)	4.3%	-7.2%
8. Corona Extra (3)	3.1%	-31.2%
9. Beck's (7)	1.3%	-2.0%
10. Michelob (9)	0.5%	-13.3%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: Sales of American beer boosted total category sales more than 2.5 times in 1989-90. The outlook, however, is for a decline in consumption to occur in this product category.

Note: Beer sold in LCBO stores only

Best Sellers

Spirit Coolers: Category's share of total LCBO Market (litres): 3.5%
Category's share of total LCBO Cooler Market (litres): 70.6%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Seagram's Wildberry Vodka (1)	31.1%	-34.1%
2. Seagram's Tequila (3)	9.0%	-10.0%
3. Seagram's Peach Vodka (2)	8.3%	-29.8%
4. Seagram's Berry Vodka (4)	7.8%	-12.8%
5. Bacardi Breezer Lime (8)	4.9%	76.9%
6. Bacardi Breezer Calypso Berry	3.8%	new

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Wine Coolers: Category's share of total LCBO Market (litres): 1.5%
Category's share of total LCBO Cooler Market (litres): 29.4%

Brand (Previous year's rank in brackets)	Market Share of LCBO Category	Change*
1. Cartier Rockaberry (1)	25.3%	-35.6%
2. Cartier Canada (2)	14.9%	-17.9%
3. Cartier Barberrian	13.6%	new
4. Cartier Tropkiwi (4)	7.1%	-31.8%

*Percentage change is based on increase/decrease in litres sold over previous year.

Trends: Demand for wine and spirit coolers peaked in 1988 and 1989, respectively. Both markets are expected to decline over the next five years.

Sales By Breweries

To Other Provinces and Countries

(in litres)	**1990** (000)	1989 (000)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)
Sales to Other Provinces	**5,070**	6,371	2,812	3,031	17,619
Export Sales	**140,525**	139,538	123,363	119,175	140,811
	145,595	145,909	126,175	122,206	158,430

Three new micro breweries opened during the year as follows:

Name	**Date Licenced**
Niagara Falls Brewing Company 6863 Lundy's Lane, Niagara Falls, Ontario	July 19, 1989
Burlington Brewing Company 5109 Harvester Road, Burlington, Ontario	October 5, 1989
York Brewing Company Ltd. 7956 Torbram Road, Unit 1-3, Brampton, Ontario	February 15, 1990

Wineries and Winery Retail Stores

On March 31, 1990 there were in operation:

(a) 20 Wineries

- On April 3, 1989 Henry of Pelham Estate Wines, St. Catharines, Ontario, was granted an Ontario Wine Licence.
- On July 19, 1989 Kingsville Estate Winery, Kingsville, Ontario, was granted an Ontario Wine Licence.
- On December 31, 1989 Charal Winery Osterman Estates Inc., was sold to Mr. Gabriel Magnotta, President, Festa Juice North, Toronto, Ontario who is presently engaged with the Liquor Licence Board of Ontario in obtaining an Ontario Wine Licence.

(b) 243 Winery Retail Stores
(182 Conventional: 61 Mini Stores). There was a net increase of 23 winery retail stores during the year.

Sales By Wineries

To Other Provinces and Countries

(in litres)	**1990** (000)	1989 (000)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)
Sales to Other Provinces	**3,019**	2,746	6,341	4,650	5,376
Export Sales	**521**	118	141	127	173
	3,540	2,864	6,482	4,777	5,549

The tonnage of Ontario grapes and apples used by the various Ontario wineries over the past five years is as follows:

	1990	1989	1988	1987	1986
Grapes used in the manufacture of wine	**22,838**	24,372	33,242	30,970	33,850
Grapes used in the manufacture of concentrate	**1,334**	1,730	4,910	4,140	5,315
Apples used in the manufacture of cider	**326**	487	632	832	840
	24,498	26,589	38,784	35,942	40,005

The following quantities of wine (in gallons) were imported for blending in accordance with the conditions of the Wine Content Act 1976:

1990	1989	1988	1987	1986
1,415,417	820,306	859,871	561,432	855,961

Agency Stores

At March 31, 1990 there were 80 agency stores in operation.

LCBO Product Listings

Domestic	March 31, 1990	March 31, 1989
Canadian Whisky	183	161
Canadian Blended Rums	103	119
Canadian Gin	38	53
Canadian Vodka	75	77
Canadian Brandy	6	6
Canadian Blended Brandy	10	17
Canadian Spirit Coolers	28	41
Alcohol	6	6
Fruit Spirits	6	6
Miscellaneous Liquors	19	11
Canadian Liqueurs	94	137
Ontario Wines	562	632
Ontario Wine Coolers	21	60
Other Canadian Wines	7	1
Canadian Cider	5	11
Canadian Beer (including Beer Coolers)	248	271
Miniatures	14	33
Bitters	4	2

Imported	March 31, 1990	March 31, 1989
Whisky		
– *Scotch*	96	90
– *Irish*	10	5
– *Bourbon*	10	2
– *Tennessee*		4
– *Kentucky*		1
– *American*		
Gin	14	12
Rum	13	13
Vodka	24	23
Tequila	7	7
Brandy	91	73
Fruit Spirits	4	4
Miscellaneous Liquors	40	38
Liqueurs	76	68
Wines	922	904
Cider	1	1
Beer & Sake	55	47
Miniatures	12	20
Bitters	21	18
Total Regular Listings	2825	2974
Vintages Wines and Spirits	1152	738
Duty-Free Listings	111	92
Total Product Listings	4088	3804

Financial Results

Analysis of Income and Expenses 1989/90

Income	($000)	% of Total
Sales	1,994,246	90.4
Sales Tax	197,661	9.0
Fees & Other	12,729	0.6
Total	**2,204,636**	100.0
Expenditures		
Net Profit	683,439	31.0
Liquor, Wine & Beer	976,599	44.3
Retail Sales Tax	197,661	9.0
Retail Stores & Marketing	210,560	9.5
Freight	47,753	2.2
Administrative Costs *	38,161	1.7
Warehousing	26,679	1.2
Fixed Assets	23,784	1.1
Total	**2,204,636**	100.0

* Remuneration paid to LCBO Board Members in 1990 was $101,986.50

Financial Overview

	1990 ($000)	1989 ($000)	1988 ($000)	1987 ($000)
Sales and Other Income	**2,006,975**	1,930,319	1,867,684	1,775,296
% increase/previous year	**4.0**	3.4	5.2	7.3
	($000)	($000)	($000)	($000)
Operating Expenses	**299,184**	263,680	245,662	222,026
% of expenses/sales	**14.9**	13.7	13.2	12.5
	($000)	($000)	($000)	($000)
Net Income	**683,439**	660,445	641,027	637,194
% of Income/sales	**34.1**	34.2	34.3	35.9
Self-serve Stores in Operation	**609**	607	585	558
Total Stores in Operation	**623**	626	623	617
Number of Permanent Employees	**3,484**	3,396	3,460	3,348
Number of Regular Products Listed	**2,825**	2,974	2,814	2,988

Spirits

Components of Whisky Pricing

	Imported	Canadian
Type	Johnnie Walker Red	Seagram 5 Star
Size	750 ml.	750 ml
Mark-up	117.0%	110.0%
Current Selling (1)	$20.20	$17.75
Supplier Quote	3.5042	3.0317
Federal Excise 10.733/LAA	3.2199	3.2199
Federal Duty 0.077/LAA	0.0231	
F.S.T. 19%	1.2820	1.1878
Freight	0.1800	
Total Landed Cost	8.2092	7.4394
LCBO Mark-up/Ad Valorem	9.6048	8.1833
Flat Tax $1.50/Litre	0.0000	0.0000
Levy $0.18/750 ml	0.1800	0.1800
Environmental Tax (2)	0.0446	0.0446
ORST 12%	2.16	1.90
Summary of Revenue Distribution		
Supplier (Inc. Frt)	3.68	3.03
Federal	4.53	4.41
Ontario	11.99	10.31
Selling Price (1)	$20.20	$17.75
Ontario Contribution Over Total Landed Cost	146.0%	138.6%

1) Selling Price is rounded up to the nearest $0.05

2) Environmental Tax is $0.0446 per container

Wines

Components Of Wine Pricing

	Imported	Ontario
Type	Kressman White	Chateau Gai Alpenweiss
Size	1000 ml.	1000 ml.
Mark-up	66.0%	12.8%
Current Selling (1)	$7.45	$6.75
Supplier Quote	1.7333	2.7150
Federal Excise 0.4472/L	0.4472	0.4472
Federal Duty 0.0440/L	0.0440	
F.S.T. 19%	0.4227	0.6008
Freight	0.2717	
Total Landed Cost	2.9189	3.7630
LCBO Mark-up/Ad Valorem	1.9465	0.4817
Flat Tax $1.50/Litre	1.50	1.50
Levy $0.18/750 ml	0.24	0.24
Environmental Tax (2)	0.0446	0.0446
ORST 12%	0.80	0.72
Summary of Revenue Distribution		
Supplier (inc. Frt)	2.01	2.72
Federal	0.91	1.05
Ontario	4.53	2.99
Deposit	0.00	0.00
Selling Price (1)	$7.45	$6.75
Ontario Contribution Over Total Landed Cost	155.2%	79.4%

1) Selling Price is rounded up to the nearest $0.05

2) Environmental Tax is $0.0446 per container

Revenue Payments

Levies on beverage alcohol sold in the province during the year contributed an amount in excess of $1.4 billion to the Treasurer of Ontario, and revenue paid to the Government of Canada was approximately $770 million. These amounts do not include corporation, realty and business taxes paid by the distilleries, wineries, and breweries and licence holders. Ontario retail sales tax collected by the licence holders and agency stores on sales of beverage alcohol is as excluded from these figures.

A summary of these revenue payments is as follows:

Treasurer of Ontario	($000)	($000)
Remitted by the Liquor Control Board		
– on account of profits	640,000	
– Ontario retail sales tax on sales through liquor stores	197,661	
	837,661	
Remitted by the Liquor Licence Board		
– on account of licence fees and permits	427,407	
Remitted by others		
– Ontario retail sales tax on sales through Brewers' Retail Stores and retail wine stores	154,852	1,419,920
Receiver General For Canada		
Remitted by the Liquor Control Board		
– customs and excise duties	265,224	
– Federal sales tax on spirits, wines and imported beers	146,894	
	412,118	
Remitted by others		
– malt duties and taxes on domestic beers and wines	357,588	769,706
Ontario Municipalities		
Remitted by the Liquor Control Board		
– grants in lieu of realty and business taxes		5,592
		2,195,218

Financial Statements

Balance Sheet

Liquor Control Board of Ontario
Balance Sheet
as at March 31, 1990

Assets	1990 ($000)	1989 ($000)
Current		
Cash	**14,066**	108
Accounts receivable, trade and others	**3,661**	2,290
Inventories, at cost	**200,411**	174,977
Prepaid expenses	**1,614**	2,025
	219,752	179,400
Liabilities and Retained Income		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	**98,024**	101,111
Retained income	**121,728**	78,289
	219,752	179,400

See accompanying notes to financial statements.

Approved:

Chairman

Vice President,
Finance and Administration

Statement of Income and Retained Income

Liquor Control Board of Ontario
Statement of Income and Retained Income
year ended March 31, 1990

	1990 ($000)	1989 ($000)
Sales and other income	**2,006,975**	1,930,319
Costs and expenses		
Cost of sales	**1,024,352**	1,006,194
Retail stores and marketing	**210,560**	187,955
Administration	**38,161**	34,268
Warehousing and distribution	**26,679**	26,009
Fixed assets	**23,784**	15,448
	1,323,536	1,269,874
Net income for the year	**683,439**	660,445
Retained income, beginning of year	**78,289**	62,844
	761,728	723,289
Deduct payments to the Treasurer of Ontario on account of net income	**640,000**	645,000
Retained income, end of year	**121,728**	78,289

See accompanying notes to financial statements.

Notes to Financial Statements

Liquor Control Board of Ontario
Notes to Financial Statements
March 31, 1990

Significant Accounting Policy

The Board's financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles except for fixed assets which are written off to operations at the time of acquisition.

Insurance

The Board follows the policy of self-insuring its store assets for property damage such as fire, water, vandalism or theft. All other material assets are insured by insurance companies.

Lease Commitments

The Board is committed under operating leases on leased premises with future minimum rental payments due as follows:

	($000)
1991	19,140
1992	16,296
1993	13,142
1994	10,053
1995	7,829
Thereafter	15,536
	81,996

Pension Plan

The Board provides pension benefits for its permanent employees through participation in the Public Service Pension Fund established by the Province of Ontario. The Board's share of contributions to the Fund during the year was $10,192,654 (1989-$7,905,895). This amount includes current contributions and additional payments required to cover the Board's share of the Fund's estimated unfunded liabilities on January 1, 1990. These additional payments will continue over the next forty years.

Contingent Liability

Legal action has been taken against the Board by a major airline contesting the Board's right to collect mark-up on any liquor which is imported into Ontario by the airline. The outcome of this action and the amounts involved are not determinable. Judgement, if any, against the Board will be accounted for as a prior period adjustment in the year the claim is resolved.

Auditor's Report

To the Liquor Control Board of Ontario and to the Minister of Consumer and Commercial Relations.

I have examined the balance sheet of the Liquor Control Board of Ontario as at March 31, 1990 and the statement of income and retained income for the year then ended. My examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Board as at March 31, 1990 and the results of its operations for the year then ended in accordance with the accounting policy described in note 1 to the financial statements applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Toronto, Ontario
July 18, 1990

J.F. Otterman, F.C.A.,
Assistant Provincial Auditor.

RAO
Rapport annuel
1989-1990

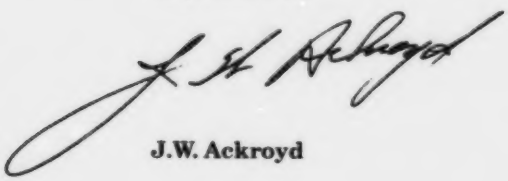
Régie
des alcools
de l'Ontario

L'honorable Peter Kormos
Ministre de la Consommation et du Commerce
Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de soumettre à votre approbation le rapport annuel de 1989-1990 de la Régie des alcools de l'Ontario.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,



J.W. Ackroyd

Table des matières

2 Conseil d'administration

3 Rapport du président du conseil

4 Rapport du vice-président général

5 Les vins et les spiritueux dans les années 1990:

6 Un marché en mutation

8 Plus qu'un simple magasin d'alcool

15 Données du marché

27 Résultats financiers

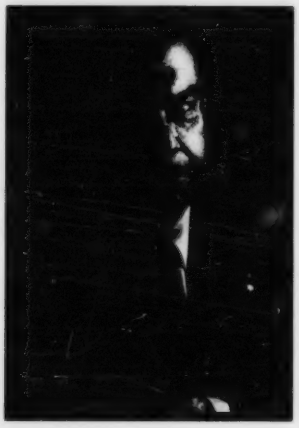
32 États financiers

Conseil d'administration

Jack Ackroyd
président

Dr. Katy Driver-Radhakrishnan
professeure
de pédiatrie
à l'Université
de Toronto

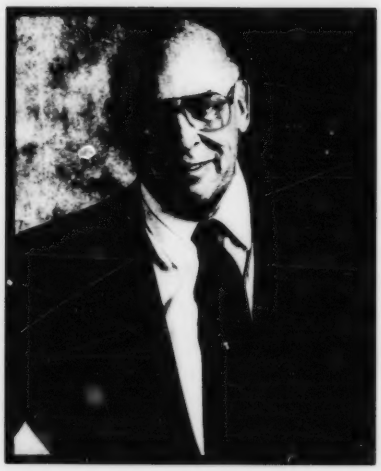
Richard Sharpe
chef de la
direction
de Sears
Canada Inc.



Lanfranco Amato
Expert-conseil
en administration
des affaires

Steven Stavro
président de
Knob Hill
Farms Ltd.

Rapport du président du conseil



Il y a deux ans, le Conseil d'administration a élaboré une stratégie selon laquelle la RAO, qui était jusque là un distributeur de boissons alcooliques, serait transformée en une entreprise moderne centrée sur la clientèle. Je suis heureux de signaler que, l'an passé, nous nous sommes grandement rapprochés de notre but.

À tous les échelons, les initiatives et les innovations étaient axées sur le service à la clientèle. Plusieurs réalisations ont mis en évidence la nouvelle vocation de la RAO : l'ouverture de Crossroads, notre plus grande succursale; l'importance du service des communications visuelles dans l'aménagement des succursales; l'élargissement de services existants, tels les dégustations sur place, et la création de nouveaux moyens, comme l'ordinateur interactif, pour que les consommateurs soient mieux informés.

Une technologie nouvelle est aussi venue appuyer ces efforts. Nous avons commencé l'installation des nouveaux systèmes informatisés de point de vente et de gestion des stocks afin de maintenir les stocks de produits que désirent les consommateurs.

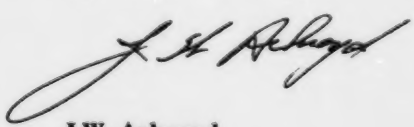
Bien que les stratégies adoptées par la RAO fussent nouvelles, les tactiques ne l'étaient pas. Dès qu'un plan de commercialisation était conçu, il faisait l'objet d'une évaluation pour s'assurer qu'il ne compromettait pas l'engagement social de la RAO. Dans les années à venir, notre philosophie continuera de se préciser mais notre détermination de servir nos clients d'une manière responsable restera inchangée.

Les ventes de l'exercice 1989-1990 se sont élevées à près de deux milliards de dollars, et les profits versés au Trésorier de l'Ontario à 640 millions. Le montant des ventes et des profits a peu changé par rapport à celui de l'année précédente à cause de la stagnation du marché.

Les dépenses d'exploitation de l'an dernier ont atteint presque 15% des ventes, soit une augmentation pour une cinquième année consécutive. Ce facteur, qui s'ajoute à la tendance à la baisse de la consommation, oblige la direction à examiner très attentivement les moyens à prendre pour demeurer financièrement responsable au cours des années à venir. Notre engagement envers la société et notre clientèle n'aura d'égal que notre efficacité au niveau du contrôle des dépenses.

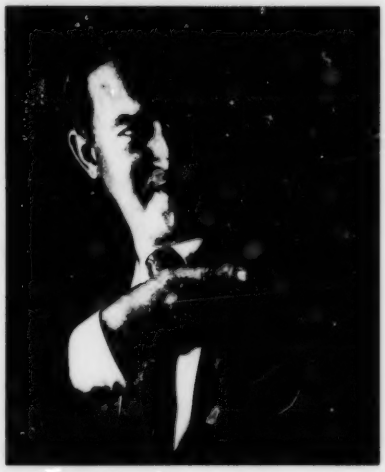
Je suis fier de nos réalisations de la dernière année et je remercie le vice-président général, la direction et le personnel de nous avoir aidés à atteindre nos objectifs. Je suis persuadé que leur dévouement et leur enthousiasme nous permettront de relever les défis qui nous attendent au cours de la nouvelle décennie.

Le Président du conseil



J.W. Ackroyd

De la part du Vice-président général



L'harmonie est un facteur qui compte beaucoup dans le succès d'une vaste entreprise de vente au détail. En effet, toutes les composantes humaines et matérielles d'un commerce—du personnel aux étalages en passant par l'affichage, les revêtements de sol et l'éclairage— doivent former un tout cohérent qui véhicule une identité propre. L'harmonie dégage une certaine image qui crée une ambiance où le client se sent à l'aise et en confiance.

Jusqu'à tout récemment, les succursales de la RAO projetaient différentes images incompatibles, voire contradictoires. Un changement s'est amorcé il y a quelques années lorsque le Conseil d'administration a élaboré une stratégie qui donnait toute l'importance au client. À l'avenir, toute amélioration s'intégrerait dans un ensemble formant une image nouvelle et dynamique. Du premier coup d'oeil à l'enseigne extérieure jusqu'au service courtois à la caisse, le client est assuré de faire ses achats dans un cadre agréable. Tout se fond dans un ensemble harmonieux.

Les mesures prises l'an dernier nous ont rapprochés de ce but. Le Comité de planification et d'aménagement des succursales et le Service de la promotion et des communications visuelles ont changé le style des étalages, des revêtements de sol, de l'éclairage et des enseignes intérieures et extérieures. L'uniformisation des affiches dans les succursales et des documents d'information aux consommateurs ont créé une identité visuelle nette et distinctive. Près de 100 succursales revêtiront cette nouvelle apparence d'ici un an.

Cependant, les changements ne sont pas superficiels. Dans toute la province, les consommateurs ont pu profiter d'une nouvelle gamme de services élaborés. À l'essai dans plusieurs succursales depuis quelques années, le comptoir du service à la clientèle a été étendu à d'autres succursales du réseau qui en compte 623. Les permis de circonstance sont maintenant disponibles dans une centaine d'autres succursales et l'album «Mille et une idées», un livre populaire à Crossroads, se retrouve maintenant dans un plus grand nombre de succursales. Le consommateur est mieux informé : il trouve sur les rayons des fiches de recettes où figure l'accord des vins et des mets tandis que des conseillers en vins tiennent des ateliers sur les vins du monde entier. Enfin la compétence du personnel s'est accrue car un plus grand nombre d'employés ont complété le deuxième niveau du cours de connaissance des produits.

Nous nous sommes fixés des objectifs élevés pour les années à venir. Je suis convaincu que les membres du personnel nous aideront à les atteindre. Leur collaboration antérieure nous assure de l'avenir.

Le Vice-président général,

Larry Gee

Larry Gee

Les vins et les spiritueux dans les années 1990

Un marché en mutation

La nouvelle décennie s'annonce à l'image de la précédente dans le marché des vins et spiritueux : pour la neuvième année consécutive, les Canadiens d'un océan à l'autre ont consommé moins d'alcool d'année en année. L'an passé, le volume des ventes de boissons alcooliques par habitant avait baissé de huit pour cent dans l'ensemble du pays par rapport à 1979.

Cette baisse s'explique en partie par un profil démographique et un style de vie différents, ainsi que par le succès des programmes éducatifs sur la bonne façon de consommer de l'alcool. En Ontario comme partout en Amérique du Nord, la population a adopté un régime de vie plus sain. Cette tendance à la modération s'est accompagnée d'un déplacement lent et continu vers les boissons à plus faible teneur en alcool. Le consommateur est mieux renseigné et ses goûts ont évolué. Ainsi, la RAO a remarqué en 1989-1990 que les vins et spiritueux importés formaient deux des trois catégories de produits dont les ventes étaient à la hausse par rapport à l'année précédente.

L'information compte pour beaucoup dans le programme du service à la clientèle. À la succursale Crossroads, Ed Finstein, conseiller en vins, dirige un atelier sur les vins australiens.

Le vieillissement de la population a aussi contribué à la baisse de la consommation, tout comme le ralentissement économique. Cependant, il faut se réjouir du fait que la baisse soit en grande partie attribuable aux programmes d'information du public sur la consommation raisonnable de l'alcool et les dangers de l'alcool au volant. L'an dernier, l'un des premiers objectifs de la RAO a été «Un service responsable au consommateur responsable».

Dans un marché stagnant, producteurs, importateurs et détaillants se sont livrés une chaude concurrence. Aussi, à une époque où les goûts des consommateurs changent rapidement, comment le détaillant peut-il s'assurer que les produits et services qu'il vient de lancer auront la faveur du public l'année suivante? Et dans un marché en mutation, comment un détaillant peut-il conserver la loyauté et la confiance de ses clients?

À cause de son engagement social de longue date, la Régie des alcools de l'Ontario ne tentera pas de freiner la tendance à la baisse. Elle peut toutefois mieux répondre à la demande actuelle en offrant aux consommateurs une combinaison de produits et de services qui accroîtrait leur niveau de satisfaction dans un cadre accueillant et dynamique. En 1989-1990, la RAO a pris des mesures pour réaliser cet objectif et il en sera question dans les pages qui suivent.

La RAO vise à offrir aux consommateurs une gamme des plus complètes de produits et de services dans des succursales attrayantes.

Plus qu'un simple magasin d'alcool

Le personnel au comptoir du service à la clientèle prodigue de judicieux conseils sur les produits et services de la RAO. Mary Kakarelis prépare ici un panier-cadeau.

Les traditions ont la vie dure, surtout dans les grandes entreprises établies depuis longtemps.

Au cours des 60 premières années, soit depuis sa création en 1927, la Régie des alcools de l'Ontario a été une entreprise centrée sur la distribution et qui contrôlait la vente des boissons alcooliques en Ontario. Ce n'est qu'accidentellement qu'on la considérait comme un détaillant soumis aux mêmes contraintes que tous les autres - les clients et les forces du marché - et ce fait était même souvent ignoré.

La RAO a rompu avec la tradition il y a deux ans. Son conseil d'administration a adopté l'objectif suivant : «La RAO, consciente de ses responsabilités envers la société, fournira le meilleur service à sa clientèle tout en exploitant un commerce d'alcool des plus rentables». Au même moment, ses administrateurs approuvaient un plan stratégique dans lequel le service à la clientèle figurait au premier plan. Toutes nos ressources humaines et matérielles seraient mises au service de nos clients, là où nous les rencontrons. C'est ainsi que la RAO commençait à se transformer en une entreprise axée sur le marché.

L'an dernier, un grand pas a été franchi dans cette nouvelle voie. Que ce soit sur les rayons, sur le plancher ou au comptoir, toutes les initiatives de la Régie s'orientèrent vers le client.

Les dégustations sur place, comme celles qui sont offertes à la succursale de Queen's Quay à Toronto, aident les clients a faire des choix éclairés.

Les neuf thèmes de la décennie

Ce qui illustre le mieux la grande place accordée au service à la clientèle, ce sont «Les neuf thèmes de la décennie», une stratégie de techniques commerciales qui visent de nouveaux marchés pour la RAO et un nouveau mode de commercialisation de ces derniers. En appliquant cette stratégie, les clients auront les produits et services qu'ils désirent. Les neuf thèmes sont les suivants : l'harmonie entre les vins et les plats, les recettes de cuisine, les cadeaux, les produits thématiques, les renseignements sur les produits, la sélection, le personnel compétent et obligeant, l'accueil et l'ambiance.

La nouvelle stratégie s'appuie sur le plan de la RAO qui consiste à prendre une plus grande place tant auprès de ses clients que sur le marché. Cela sera d'autant plus important que les détaillants se feront une concurrence encore plus vive pour se gagner les achats discrétionnaires des consommateurs. En 1989-1990, en lançant de nouvelles initiatives comme celle des neuf thèmes, la RAO s'est rapprochée de son but qui est de devenir «plus qu'un simple magasin d'alcool».

Le cadeau idéal au temps des fêtes, ou à toute autre occasion. Disponibles dans toutes les succursales de la RAO

Les vins et eaux-de-vie en cuisine, un des nombreux services d'information qui sont offerts aux consommateurs et qui témoignent de l'engagement social de la RAO.

A Crossroads, les clients apprennent à marier vins et aliments grâce à un ordinateur interactif.

«Pour que la mise en marché vise les bonnes personnes pour les bonnes raisons»

La nouvelle stratégie fut le point de départ d'une nouvelle ère dans le domaine de la mise en marché, et la réalisation la plus spectaculaire est Crossroads, la plus grande succursale de la RAO, qui a ouvert ses portes à Toronto au cours de l'exercice. Sa superficie de 17,000 pieds carrés est deux fois plus grande que la succursale moyenne. Ses nombreuses commodités rendent le magasinage intéressant et agréable. Certains y font des expériences passionnantes : un terminal d'ordinateur interactif aide les clients à assortir vins et aliments; des conférences et des démonstrations y ont lieu sur l'utilisation des vins et eaux-de-vie en cuisine; un personnel expérimenté, en service à un comptoir spécial, prodigue ses conseils à la clientèle; les consommateurs ont accès à un centre de documentation qui les guide dans leurs achats, et ils y trouvent la gamme de produits la plus étendue en Ontario.

La nouvelle présentation des succursales de la RAO et l'impression qu'elles dégagent sont les signes évidents d'une rupture profonde avec le passé. L'année dernière, le marketing visuel est devenu une partie intégrante de la stratégie de vente de la RAO. Le nouveau style invite les clients à faire leurs achats dans une ambiance de détente. Un affichage distinctif projette

Crossroads, la succursale la plus récente et la plus vaste, offre le plus grand choix de produits dans un cadre exceptionnel.

maintenant une image nette et uniforme. Les planchers, plafonds, murs et rayons servent à véhiculer l'information au consommateur. Certains étalages spéciaux ont été créés en collaboration avec des fournisseurs. La communication visuelle prendra de plus en plus d'importance à l'avenir car la Régie et les fournisseurs travaillent de concert pour améliorer davantage l'atmosphère qui règne dans les succursales.

Au cours de l'exercice 1988-1989, la Régie a décidé de grouper tous les produits en cinq catégories, et l'entière responsabilité de la mise en marché de chaque catégorie a été confiée à un chef de catégorie «pour que la mise en marché vise les bonnes personnes pour les bonnes raisons».

Ainsi, les clients verraient sur les rayons les produits qu'ils veulent, lorsqu'ils en veulent. Nous avons mis en place les derniers éléments du nouveau système au début de l'exercice. Chaque chef de catégorie a établi ses objectifs de vente et de profit et on leur a attribué des responsabilités comme celles de la vente en gros, la recherche et les systèmes informatiques.

Une autre preuve que la RAO adopte les pratiques du milieu des affaires a été la mise en oeuvre par le Comité du réseau des succursales d'une méthode tenant compte des conditions du marché pour gérer le réseau de 623 succursales. Par la recherche, notamment en matière démographique et financière, le Comité a désigné les 100 succursales les plus performantes, et elles feront éventuellement l'objet de rénovations. On lui a aussi demandé de déterminer quelles succursales seraient agrandies ou modernisées, lesquelles seraient fermées et où seraient situées les nouvelles.

La nouvelle technologie des points de vente

Depuis l'an dernier, un système informatique facilite la gestion des succursales et ces dernières sont maintenant dotées de caisses enregistreuses informatisées. La nouvelle technologie des points de vente (PDV) relie chaque succursale à un ordinateur central au siège social et permet de suivre l'évolution du marché et les tendances des consommateurs. Le système passe les commandes automatiquement, assurant aux clients qu'ils trouveront les produits qu'ils recherchent au moment où ils en ont besoin.

Une nouvelle technologie garantit aux clients qu'ils verront sur les rayons les produits qu'ils veulent, quand ils les veulent.

Le service des études de marché a recueilli des données qui ont servi à alimenter le système PDV. D'ailleurs, la croissance de ce service est une indication du niveau de perfectionnement de la RAO. À titre d'exemple, le service a mis sur pied une banque de données sur les succursales qui trace le profil démographique du territoire desservi par une succursale. Il a aussi interrogé des groupes-cibles pour connaître le genre de produits, de services et de magasins que les clients recherchent. Le service a enfin évalué les programmes et les promotions qui se déroulent dans les succursales.

Toujours soucieuse d'améliorer le service à la clientèle, la Régie a désigné 115 succursales pour fournir des services en français. L'affichage, la documentation, «Actualités RAO» et le service Infoligne reflètent tous le caractère bilingue de la Régie. De plus, la Coordonnatrice des services en français au siège social s'est employée à accroître la capacité en langue française de la Régie.

Le centre de documentation à Crossroads renseigne le consommateur sur l'origine et les caractéristiques d'une foule de produits.

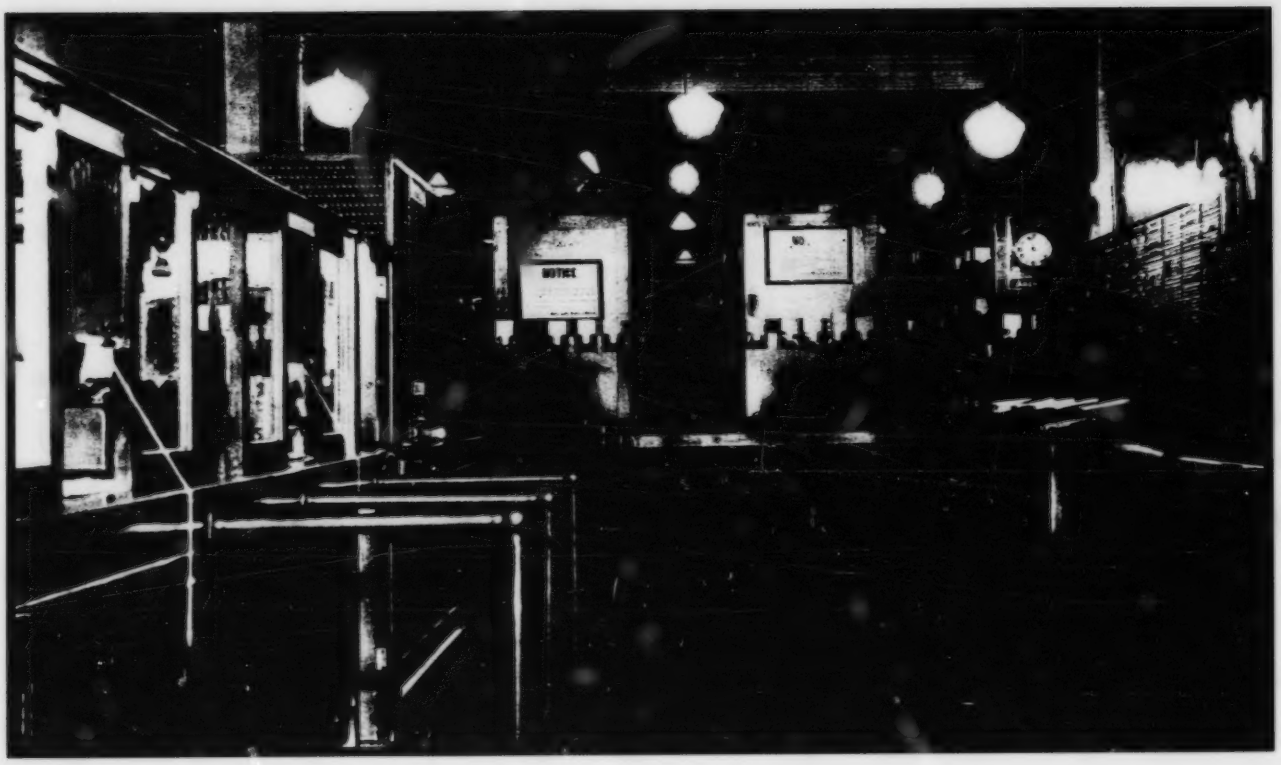
Service à la clientèle

Bien que la Régie ait pour but de fournir le meilleur service à sa clientèle en exploitant un commerce des plus rentables, elle s'est aussi engagée à atteindre cet objectif d'une manière responsable envers la société. Pour réaliser cet objectif, le Conseil d'administration a confirmé que l'exploitation d'un commerce rentable est conciliable avec un engagement social ferme.

De nombreuses initiatives illustrent cette année l'orientation de la Régie vers une organisation centrée sur la clientèle. Un plus grand nombre de succursales tiennent des dégustations pour permettre aux clients de goûter certains produits sélectionnés; des refroidisseurs pour bouteilles ont été installés dans d'autres succursales; Actualités RAO est passé de quatre à six numéros par année.

L'an prochain, nous prévoyons mettre encore plus l'accent sur le service à la clientèle. La RAO suit de près les tendances des consommateurs et les changements démographiques pour continuer à satisfaire sa clientèle et fournir des produits et services adaptés aux besoins des années 1990.

Le service de la RAO sera encore plus centré sur la clientèle au cours des années 1990.



La succursale de la RAO à Collingwood en 1927, année de fondation de la Régie.

Ventes

Pendant l'exercice clos le 31 mars 1990 le montant total des ventes de spiritueux, de vin et de bière s'est élevé à 1 994 246 000 $.

De ce montant, 308 761 000 $, soit 14,1 %, représentent le montant des ventes aux établissements autorisés. Le montant des ventes de vin ontarien vendu directement au client par les boutiques des établissements vinicoles s'est élevé à 49 701 000 $. Le montant net des ventes de bière en Ontario réalisées par les brasseries et par les magasins Brewers' Retail, déduction faite du coût des contenants, s'est élevé à 1 711 028 000 $.

Le tableau suivant illustre les différences au niveau des ventes pendant le dernier exercice comparativement au précédent.

Montant des ventes	**Exercice clos le 31 mars 1990**	Exercice clos le 31 mars 1989	Augmentation (diminution)
Vente des succursales de la RAO	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Spiritueux canadiens	**937 362**	941 012	(3 650)
Spiritueux importés	**312 966**	300 675	12 291
Vin canadien	**150 080**	161 712	(11 632)
Vin importé	**385 041**	367 652	17 389
Bière canadienne	**102 652**	108 027	(5 375)
Bière importée	**106 145**	43 443	62 702
Total des ventes des succursales de la RAO	**1 994 246**	1 922 521	71 725
Ventes des établissements vinicoles et de leurs boutiques de l'Ontario	**49 701**	49 141	560
Ventes des brasseries et des magasins Brewers' Retail (déduction faite du coût des contenants)	**1 711 028**	1 661 419	49 609

Ventes en Litres	**Exercice clos le 31 mars 1990**	Exercice clos le 31 mars 1989	Augmentation (diminution)
Ventes des succursales de la RAO	(milliers)	(milliers)	(milliers)
Spiritueux canadiens	**51 039**	54 597	(3 558)
Spiritueux importés	**12 827**	12 630	197
Vin canadien	**26 002**	30 457	(4 455)
Vin importé	**45 476**	44 922	554
Bière canadienne	**40 242**	42 011	(1 769)
Bière importée	**48 358**	18 547	29 811
Ventes totales des succursales de la RAO	**223 944**	203 164	20 780
Ventes des établissements vinicoles et de leurs boutiques de l'Ontario	**8 573**	9 362	(789)
Ventes des brasseries et des magasins Brewers' Retail	**741 224**	776 001	(34 777)

Pourcentages des ventes en dollars

	1990	1986
Spiritueux canadiens	**45,2%**	51,9%
Spiritueux importés	**15,7%**	16,2%
Vin canadien	**7,0%**	8,4%
Vin importé	**19,3%**	17,0%
Bière canadienne	**5,1%**	4,8%
Bière importée	**5,3%**	0,9%
Boisson aux spiritueux	**1,8%**	0,1%
Boisson au vin	**0,6%**	0,7%
	100%	100%

Pourcentages du marché en litres

	1990	1986
Spiritueux canadiens	**19,3%**	26,7%
Spiritueux importés	**5,7%**	7,0%
Vin canadien	**10,1%**	14,9%
Vin importé	**20,3%**	24,2%
Bière canadienne	**18,0%**	21,0%
Bière importée	**21,6%**	4,3%
Boisson aux spiritueux	**3,5%**	0,1%
Boisson au vin	**1,5%**	1,8%
	100%	100%

Consommation par habitant en Ontario

19 ans et plus

	1990		1988		1985	
Spiritueux canadiens	**5,9***	**(-10,0%)**	7,1	(-2,4%)	8,0	(-4,3 %)
Spiritueux importés	**1,8**	**(-3,1%)**	1,9	(-1,3%)	1,9	(-2,2%)
Vin canadien	**-3,1**	**(-14,0%)**	4,0	(0,4%)	5,1	(-3,3%)
Vin importé	**6,2**	**(-3,4%)**	6,6	(-0,5%)	6,4	(8,0%)
Bière canadienne	**5,5**	**(-8,6%)**	6,3	(5,3%)	5,6	(0,8%)
Bière importée	**6,6**	**(148,8%)**	1,4	(61,2%)	1,9	(110,6%)**
Boisson aux spiritueux	**1,1**	**(-14,8%)**	0,8	(240,9%)	—	
Boisson au vin	**0,5**	**(-40,3%)**	1,0	(44,4%)	—	

Les chiffres entre parenthèses proviennent de l'année précédente.

* litres

Source : Opérations stratégiques et planification de la RAO.

** à cause d'un conflit dans les brasseries canadiennes.

Spiritueux : Un coup d'oeil sur le marché

De type canadien : 74,2 %
De type importé : 25,8 %

Classement et part de la RAO sur le marché global des spiritueux	1990	1989
1. Whisky canadien	**37,2%** *	37,7%
2. Rhum canadien	**15,0%**	14,6%
3. Vodka canadienne	**12,8%**	12,9%
4. Scotch importé	**7,4%**	7,3%
5. Liqueurs canadiennes	**4,2%**	5,1%
6. Liqueurs importées	**4,1%**	3,9%
7. Dry Gin canadien	**3,6%**	3,8%
8. Spiritueux divers	**3,2%**	2,9%
9. Brandy français	**2,2%**	2,1%
10. Vodka importée	**2,0%**	1,5%

* litres

Meilleurs vendeurs

Spiritueux canadiens : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 19,3 %
Part du marché global des spiritueux représentée par cette catégorie (en litres) à la RAO : 77,1 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie	Fluctuation *
1. Vodka Smirnoff (1)	7,8%	-3,1%
2. Rhum blanc Bacardi (2)	7,0%	1,1%
3. Canadian Club Walkers (3)	6,0%	-1,2%
4. Walkers Special Old (4)	4,4%	-0,9%
5. Crown Royal Seagram (5)	3,9%	-2,4%
6. Vodka Alberto Premium (8)	2,6%	2,7%
7. Five Star Seagram, 4 ans (6)	2,6%	-10,9%
8. Wisers Deluxe, 10 ans (7)	2,5%	-4,0%
9. Schenley Golden Wedding (10)	2,3%	-2,9%
10. Black Velvet Gilbey (9)	2,3%	-4,9%

* Le pourcentage de l'augmentation ou de la diminution est calculé en fonction des ventes en litres au cours de l'année précédente.

Tendances : On prévoit une augmentation des ventes de spiritueux canadiens, qui représentent la catégorie principale des produits à la RAO, mais de façon marginale seulement au cours des cinq prochaines années. La diminution que l'on connaît dans cette catégorie depuis 1981, ralentira sensiblement en 1991, en comparaison des deux années précédentes. L'augmentation des ventes suivra l'augmentation de la population des 35 ans et plus. Il est improbable toutefois qu'elles atteignent le volume des années préalables à 1990.

Meilleurs vendeurs

Spiritueux importés : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 5,7 %
Part du marché global des spiritueux représentés par cette catégorie (en litres) à la RAO : 22,9 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
1. Irish Cream Bailey's Original (1)	5,3%	2,9%
2. Kahlúa Coffee (2)	5,1%	3,7%
3. Johnnie Walker Red Label (3)	4,5%	4,7%
4. Gin Beefeater (4)	4,2%	-3,8%
5. Scotch J & B (6)	3,3%	7,8%
6. Vodka Absolut (11)	3,1%	66,3%
7. Scotch Ballantine's (5)	3,1%	-2,8%
8. Scotch Extra spécial RAO (7)	2,8%	8,5%
9. Tequila Sauza Silver (9)	2,5%	3,5%
10. Grand Marnier (8)	2,4%	-1,5%

* Pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Tendances : On prévoit une légère diminution des ventes de spiritueux importés l'an prochain, et une amélioration du marché en 1991-1992 alors que l'économie devrait se raffermir. La tendance à la hausse des ventes des marques populaires dans le monde et des produits de choix devrait se maintenir.

Vin : Un coup d'oeil sur le marché

Rang et part du marché global du vin pour la RAO	1990	1989
1. Européen	**60,3%**	59,7%
2. Canadien	**33,3%**	35,8%
3. Américain	**3,3%**	1,9%
4. Pays éloignés (Australie, Nouvelle-Zélande)	**2,6%**	2,2%
5. Amérique du sud	**0,5%**	0,3%

* Part du marché en litres

Meilleurs vendeurs

Vin canadien : Part du marché de la RAO par catégorie (en litres) : 10,1 %
Part du marché global de la RAO pour le vin (en litres) : 33,3 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marque	Fluctuation *
1. Spumante Bambino blanc Jordan (1)	3,9%	- 5,3%
2. Entre-Lacs blanc Brights (5)	3,7%	20,5%
3. Vin de table blanc Brights (2)	3,6%	-2,6%
4. Hochtaler blanc Andrès (4)	3,4%	-0,7%
5. Maria Christina blanc Brights (3)	3,4%	-5,5%
6. Alpenweiss Château Gai (6)	2,7%	5,8%
7. Domaine d'or blanc Andrès (7)	2,6%	12,4%
8. L'Ambiance blanc Barnes (22)	2,0%	81,8%
9. Hochtaler blanc sec Andrès (29)	1,6%	77,4%
10. Champagne sec Président Brights (8)	1,5%	-13,2%

* Le pourcentage de l'augmentation ou de la diminution est calculé en fonction des ventes en litres au cours de l'année précédente.

Tendances : L'accroissement en popularité des vins canadiens de choix, particulièrement de ceux qui portent le cachet de la Vintners Quality Alliance (VQA) est un élément positif. L'émergence des produits de choix a modéré la diminution des ventes des vins canadiens. Cette diminution qui s'aggrave avec la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange et de l'Accord général sur les tarifs et le commerce aura tendance à se maintenir à court terme.

Meilleur vendeurs

Vin importé : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 20,3 %
Part du marché global des vins importés (en litres) à la RAO : 66,7 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
1. Le Piat d'or blanc (1)	7,2%	17,8%
2. Partager blanc B & G (2)	6,3%	6,1%
3. Kressman selectionné blanc (3)	5,6%	-2,2%
4. Cuvée spéciale blanc B & G (4)	4,2%	-15,4%
5. L'Épayrie Blanc de Blancs (5)	4,1%	23,3%
6. Le Piat d'or rouge (7)	1,7%	4,3%
7. Colli Albani blanc (6)	1,5%	-6,1%
8. Partager rouge B & G (8)	1,3%	2,9%
9. Mouton-Cadet blanc (17)	1,2%	28,6%
10. Mateus rosé Sogrape (9)	1,2%	-1,6%

* Le pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Tendances : La consommation du vin importé augmentera au cours des cinq prochaines années, bien que le taux d'augmentation sera inférieur à celui de 4,5 % enregistré en 1990. L'Accord général sur les tarifs et le commerce et l'Accord de libre-échange apporteront un élément positif aux ventes par catégorie. Les changements démographiques, tels le vieillissement de la population des «Yuppies» et l'émergence d'un potentiel nouveau apporté par les gens d'âge mûr contribueront à une poussée du marché des ventes de vin importé de choix.

Meilleurs vendeurs

Bière canadienne : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 18,0 %
Part du marché global de la bière (en litres) : 45,4 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
1. Labatt Blue (1)	30,7%	-6,5%
2. Molson Canadian (3)	17,4%	11,7%
3. Molson Export (2)	16,5%	-0,7%
4. Carling O'Keefe Old Vienna (4)	5,9%	-9,6%
5. Labatt Blue légère (5)	4,8%	-5,6%
6. Molson's Coors légère (7)	3,2%	2,0%
7. Carling O'Keefe Miller High Life (6)	2,5%	-23,5%
8. Labatt 50 (10)	2,1%	-1,7%
9. Molson légère (8)	2,0%	-19,0%
10. Labatt Crystal (11)	1,7%	9,3%

* Le pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Tendances : Les ventes de bière canadienne augmenteront au cours des cinq prochaines années, mais à un rythme beaucoup plus bas qu'auparavant. Le vieillissement des «baby boomers» et le déclin de la population des 19 à 34 ans, les principaux consommateurs de bière, auront une influence sur ce marché au cours des années futures.

Note : Ventes de bière dans les succursales de la RAO seulement.

Bière importée : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 21,6 %
Part du marché global de la bière (en litres) : 54,6 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
1. Old Milwaukee (1)	27,0%	129,9%
2. Heileman Lone Star (4)	19,3%	468,5%
3. Miller's Milwaukee Best (12)	14,8%	2 838,3%
4. Old Milwaukee légère (16)	6,7%	1 974,3%
5. Miller's Meistbrau (5)	6,3%	102,9%
6. Schlitz (20)	4,7%	1 714,0%
7. Heineken (2)	4,3%	-7,2%
8. Corona Extra (3)	3,1%	-31,2%
9. Beck's (7)	1,3%	-2,0%
10. Michelob (9)	0,5%	-13,3%

* Le pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Tendances : La vente de la bière américaine a contribué à une augmentation de plus de deux fois et demi en 1989-1990 dans cette catégorie de produits. La perspective de la consommation dans cette catégorie de produits est toutefois à la baisse.

Note : Ventes de bière dans les succursales de la RAO seulement.

Meilleurs vendeurs

Boisson aux spiritueux : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 3,5 %
Part du marché global des boissons aux spiritueux représentées par cette catégorie (en litres) à la RAO : 70,6 %

Marque (Année Précédente)	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
Vodka Wildberry Seagram's (1)	31,1%	-34,1%
Tequila Seagram's (3)	9,0%	-10,0%
Vodka aux pêches Seagram's (2)	8,3%	-29,8%
Vodka aux baies Seagram's (4)	7,8%	-12,8%
Bacardi Breezer Lime (8)	4,9%	76,9%
Bacardi Breezer aux baies de calypso	3,8%	nouveau

* Le pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Boisson au vin : Part du marché de la RAO (en litres) dans cette catégorie : 1,5 %
Part du marché global des boissons au vin réprésentées par cette catégorie (en litres) à la RAO : 29,4 %

	Part du marché de la RAO par catégorie de marques	Fluctuation *
Cartier Rockaberry (1)	25,3%	-35,6%
Cartier Canada (2)	14,9%	-17,9%
Cartier Barberrian	13,6%	nouveau
Cartier Tropkiwi (4)	7,1%	-31,8%

* Le pourcentage de la fluctuation des ventes en litres de l'année précédente.

Tendances : Les boissons au vin et aux spiritueux sont devenues fort populaires en 1988 et en 1989. On s'attend à un déclin de ces deux marchés au cours des cinq prochaines années.

Ventes des brasseries

Aux autres provinces et pays

(En milliers de litres)	**1990**	1989	1988	1987	1986
Ventes aux autres provinces	**5 070**	6 371	2 812	3 031	17 619
Ventes à l'exportation	**140 525**	139 538	123 363	119 175	140 811
	145 595	145 909	126 175	122 206	158 430

Trois nouvelles micro-brasseries ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice, à savoir :

Le 19 juillet 1989	Niagara Falls Brewing Company 6863, allée Lundy, Niagara Falls (Ontario)
Le 5 octobre 1989	Burlington Brewing Company 5109, chemin Harvester, Burlington (Ontario)
Le 15 février 1990	York Brewing Company Ltd. 7956, chemin Torbram, unité 1-3 Brampton (Ontario)

Établissements vinicoles et boutiques de ces établissements

Le 31 mars 1990, étaient exploités :

(a) 20 établissements vinicoles

- Le 3 avril 1989, Henry of Pelham Estate Wines de St. Catharines (Ontario) a obtenu un permis de vente de vin de l'Ontario.
- Le 19 juillet 1989, Kingsville Estate Winery de Kingsville (Ontario) a obtenu un permis de vente de vin de l'Ontario.
- Le 31 décembre 1989, Charal Winery Osterman Estates Inc. a été vendue à Gabriel Magnotta, président de Festa Juice North, Toronto (Ontario) qui a présenté à la Commission des permis de vente d'alcool de l'Ontario une demande de permis de vente d'alcool.

(b) 243 boutiques d'établissements vinicoles
(182 ordinaires et 61 mini-boutiques), soit 23 boutiques de plus au cours de l'exercice.

Ventes des établissements vinicoles

Aux autres provinces et pays

(En milliers de litres)	**1990**	1989	1988	1987	1986
Ventes aux autres provinces	**3 019**	2 746	6 341	4 650	5 376
Ventes à l'exportation	**521**	118	141	127	173
	3 540	2 864	6 482	4 777	5 549

Le tonnage du raisin et des pommes de l'Ontario utilisés par les différents établissements vinicoles ontariens au cours des cinq dernières années est le suivant :

	1990	1989	1988	1987	1986
Raisin utilisé pour fabriquer le vin	**22 838**	24 372	33 242	30 970	33 850
Raisin utilisé pour fabriquer le concentré	**1 334**	1 730	4 910	4 140	5 315
Pommes utilisées pour fabriquer le cidre	**326**	487	632	832	840
	24 498	26 589	38 784	35 942	40 005

Les quantités suivantes de vin (en gallons) ont été importées pour réaliser les mélanges conformément aux dispositions de la Loi de 1976 sur le contenu du vin.

	1990	1989	1988	1987	1986
	1 415 417	820 306	859 871	561 432	855 961

Magasins-agences

Au 31 mars 1990, la Régie exploitait 80 magasins-agences.

Au répertoire des produits de la RAO

Produits canadiens	au 31 mars 1990	au 31 mars 1989
Whisky canadien	**183**	161
Rhum canadien mélangé	**103**	119
Gin canadien	**38**	53
Vodka canadienne	**75**	77
Brandy canadien	**6**	6
Brandy canadien mélangé	**10**	17
Coolers à base d'eau-de-vie	**28**	41
Alcool	**6**	6
Eaux-de-vie de fruits	**6**	6
Spiritueux divers	**19**	11
Liqueurs canadiennes	**94**	137
Vin de l'Ontario	**562**	632
Coolers au vin de l'Ontario	**21**	60
Autres vins canadiens	**7**	1
Cidre canadien	**5**	11
Bière canadienne (y compris Coolers à la bière)	**248**	271
Bouteilles miniatures	**14**	33
Bitters	**4**	2

Produits importés	au 31 mars 1990	au 31 mars 1989
Whisky		
– *écossais*	**96**	90
– *irlandais*	**10**	5
– *Bourbon*	**10**	2
– *Tennessee*		4
– *Kentucky*		1
– *américain*		
Gin	**14**	12
Rhum	**13**	13
Vodka	**24**	23
Tequila	**7**	7
Brandy	**91**	73
Eaux-de-vie de fruits	**4**	4
Spiritueux divers	**40**	38
Liqueurs	**76**	68
Vin	**922**	904
Cidre	**1**	1
Bière et Saké	**55**	47
Bouteilles miniatures	**12**	20
Bitters	**21**	18
Nombre de produits offerts régulièrement	**2825**	2974
Vins et spiritueux millésimés	**1152**	738
Produits hors taxe	**111**	92
Nombre total de produits offerts	**4088**	3804

Résultats financiers

Analyse des recettes et des dépenses 1989-1990

Recettes	(milliers $)	% du total
Ventes	1 994 246	90,4
Taxe de vente	197 661	9,0
Droits et autres	12 729	0,6
Total	**2 204 636**	100,0
Dépenses		
Profit net	683 439	31,0
Spiritueux, vin et bière	976 599	44,3
Taxe de vente au détail	197 661	9,0
Marketing et succursales de vente au détail	210 560	9,5
Transport	47 753	2,2
Frais d'administration *	38 161	1,7
Entreposage	26 679	1,2
Immobilisations	23 784	1,1
Total	**2 204 636**	100,0

* La rémunération totale versée aux administrateurs de la RAO en 1990 s'est élevée à 101,986,50 $.

Situation Financière

	1990	1989	1988	1987
	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Ventes et autres recettes	**2 006 975**	1 930 319	1 867 684	1 775 296
Pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	**4,0**	3,4	5,2	7,3
	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Dépenses d'exploitation	**299 184**	263 680	245 662	222 026
Pourcentage des dépenses par rapport aux ventes	**14,9**	13,7	13,2	12,5
	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Recettes nettes	**683 439**	660 445	641 027	637 194
Pourcentage des recettes par rapport aux ventes	**34,1**	34,2	34,3	35,9
Nombre de succursales libre-service	**609**	607	585	558
Nombre total de succursales	**623**	626	623	617
Nombre d'employés permanents	**3 484**	3 396	3 460	3 348
Nombre de produits offerts régulièrement	**2 825**	2 974	2 814	2 988

Spiritueux

Établissement du prix du whisky

	importé	canadien
Type	Johnnie Walker Red	Seagrams 5 Star
Contenance	750 mL	750 mL
Marge bénéficiaire	117,0 %	110,0 %
Prix de vente (1)	20,20 $	17,75 $
Prix du fournisseur	3,5042	3,0317
Droits d'accise 10,733/Litre d'alcool absolu	3,2199	3,2199
Droits de douane 0,077/Litre LAA	0,0231	
Taxe de vente fédérale 19%	1,2820	1,1878
Fret	0,1800	
Coût dédouané	8,2092	7,4394
Marge RAO/ad valorem	9,6048	8,1833
Taxe uniforme 1,50 $/ le litre	0,0000	0,0000
Droits de la RAO 0,18 $ - 750 mL	0,1800	0,1800
Taxe d'environnement (2)	0,0446	0,0446
TVDO (Taxe de vente au détail de l'Ontario) 12%	2,16	1,90

Le sommaire de la répartition

Fournisseur (incluant le fret)	3,68	2,03
Fédéral	4,53	4,41
Ontario	11,99	10,31
Prix de vente (1)	20,20 $	17,75 $
Part de l'Ontario calculée sur le coût dédouané	146,0 %	138,6 %

1) Le prix de vente est arrondi au 0,05 $ supérieur

2) La taxe d'environnement est de 0,0446 $ par contenant

Vins

Établissement du prix du vin

	importé	**Ontario**
Type	Blanc Kressman	Château Gai Alpenweiss
Contenance	1000 mL	1000 mL
Marge bénéficiaire	66,0 %	12,8 %
Prix de vente (1)	7,45 $	6,75 $
Prix du fournisseur	1,7333	2,7150
Droits d'accise 0,4472/L	0,4472	0,4472
Droits de douane 0,0440/L	0,0440	
Taxe de vente fédérale 19%	0,4227	0,6008
Fret	0,2717	
Coût dédouané	2,9189	3,7630
Marge RAO/ad valorem	1,9465	0,4817
Taxe uniforme 1,50 $/le litre	1,50	0,24
Droits de la RAO 0,18 $/750 mL	0,24	0,24
Taxe d'environnement (2)	0,0446	0,0446
TVDO (Taxe de vente au détail de l'Ontario) 12%	0,80	0,72
Le sommaire de la répartition		
Fournisseur (incluant le fret)	2,01	2,72
Fédéral	0,91	1,05
Ontario	4,53	2,99
Dépôt	0,00	0,00
Prix de vente (1)	7,45 $	6,75 $
Part de l'Ontario calculée sur le coût dédouané	155,2 %	79,4 %

1) Le prix de vente est arrondi au 0,05 $ supérieur

2) La taxe d'environnement est de 0,0446 $ par contenant

Versement des recettes

Les droits prélevés sur les boissons alcoolisées vendues en Ontario au cours de l'exercice représentaient un montant de 1,4 milliard de dollars, qui a été versé au trésorier de l'Ontario, tandis que la fraction des recettes versée au gouvernement du Canada s'est élevée à un peu plus de 770 millions de dollars. Ces montants ne comprennent pas l'impôt sur les sociétés, l'impôt foncier ni la taxe d'affaires payée par les distillateurs, les établissements vinicoles, les brasseries et les titulaires de permis. Le montant de la taxe de vente au détail de l'Ontario applicable à la vente des boissons alcoolisées recueilli par les titulaires de permis et les magasins-agences n'est pas non plus compris dans les chiffres présentés ci-dessous.

Le sommaire du versement des recettes est le suivant :

Trésorier de l'Ontario	(milliers $)	(milliers $)
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
– en acompte sur le profit	640 000	
– taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des succursales de la RAO	197 661	
	837 661	
Versé par la Commission des permis de vente d'alcool de l'Ontario		
– en acompte sur les droits et permis payés par les titulaires	427 407	
Versé par d'autres		
– taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins Brewers' Retail et des boutiques des établissements vinicoles	154 852	1 419 920
Receveur général du Canada		
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
– droits de douane et taxe d'accise	265 224	
– taxe de vente fédérale sur les spiritueux, le vin et la bière importés	146 894	
	412 118	
Versé par d'autres		
– droits sur le malt et taxes sur la bière et le vin canadiens	357 588	769 706
Municipalités de l'Ontario		
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
– subventions tenant lieu d'impôt foncier et de taxe d'affaires		5 592
		2 195 218

États financiers

Régie des alcools de l'Ontario

Bilan
au 31 mars 1990

Actif	**1990** (milliers $)	1989 (milliers $)
Actif à court terme		
Encaisse	**14 066**	108
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	**3 661**	2 290
Stocks, au prix coûtant	**200 411**	174 977
Frais payés d'avance	**1 614**	2 0[illegible]
	219 752	179 400
Passif et recettes non réparties		
Passif à court terme		
Comptes fournisseurs et frais courus	**98 024**	101 111
Recettes non réparties	**121 728**	78 289
	219 752	179 400

Voir les notes afférentes aux états financiers

Approuvé par :

Le Président du conseil

Le Vice-Président
Finances et administration

Régie des alcools de l'Ontario

État des recettes et des recettes non réparties de l'exercice clos le 31 mars 1990

	1990 (milliers $)	1989 (milliers $)
Ventes et autres recettes	**2 006 975**	1 930 319
Frais et dépenses		
Prix coûtant des produits vendus	**1 024 352**	1 006 194
Succursales de ventes au détail et marketing	**210 560**	187 955
Administration	**38 161**	34 268
Entreposage et distribution	**26 679**	26 009
Immobilisations	**23 784**	15 448
	1 323 536	1 269 874
Recettes nettes de l'exercice	**683 439**	660 445
Recettes non réparties à l'ouverture de l'exercice	**78 289**	62 844
	761 728	723 289
Moins les versements effectués au Trésorier de l'Ontario en acompte sur les recettes nettes	**640 000**	645 000
Recettes non réparties, fin de l'exercice	**121 728**	78 289

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Régie des alcools de l'Ontario

Notes afférentes aux états financiers de l'exercice clos le 31 mars 1990

Principale convention comptable

Les états financiers de la Régie sont préparés selon les conventions comptables généralement reconnues, sauf en ce qui concerne les immobilisations qui sont radiées des dépenses d'exploitation dès leur acquisition.

Assurances

La politique de la Régie est d'auto-assurer ses succursales contre les dommages à la propriété qui peuvent être causés par les incendies, l'eau, le vandalisme ou le vol. Tous les autres biens importants sont assurés auprès de compagnies d'assurances.

Engagements de location

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(milliers $)
1991	19 140
1992	16 296
1993	13 142
1994	10 053
1995	7 829
Par la suite	15 536
	81 996

Régime de retraite

La Régie assure des prestations de retraite à ses employés permanents par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires mise sur pied par la province de l'Ontario. Les cotisations de la Régie à cette caisse au cours de l'exercice se sont élevées à 10 192 654 $ (7 905 895 $ en 1989). Cette somme représente les cotisations courantes et les versements additionnels requis pour acquitter la quote - part de la Régie au titre des dettes non provisionnées le 1er janvier 1990. Ces versements additionnels seront requis au cours des 40 prochaines années.

Passif éventuel

Des poursuites judiciaires ont été intentées contre la RAO par un transporteur aérien important pour contester le droit de la Régie de percevoir des majorations de prix sur des boissons alcooliques importées en Ontario par le transporteur aérien. On ne peut prédire l'issue de cette action ni déterminer les montants en jeu. Un jugement contre la Régie, le cas échéant, sera comptabilisé comme un rajustement préalable durant l'exercice au cours duquel la réclamation sera réglée.

Rapporte du vérificateur

À la Régie des alcools de l'Ontario et au ministre de la Consommation et du Commerce

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 1990, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties pour l'exercice clos à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 1990 et le résultat de son exploitation pour l'exercice clos à cette date conformément à la convention comptable décrite à la note 1 afférente aux états financiers, appliquée de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Toronto (Ontario)
Le 18 juillet 1990

Le vérificateur provincial adjoint

J.F. Otterman, F.C.A.